

# Tekstil sektörü için dönüþüm stratejileri

Onaylayan Dr. Can Fuat GÜRLESEL  
Cuma, 25 Mayıs 2007  
Son Güncelleme Cuma, 25 Mayıs 2007

## Dönüþüm stratejileri ihtiyacı ve nedenleri

Türk tekstil sektörü orta uzun vadeli dönüþüm stratejileri ihtiyacı ile karþý karþýya bulunmaktadır. Bu ihtiyaç Türkiye'de hemen hissedilmektedir. Sanayi sektörü ve imalat sanayi için ise uzun vadeli sektör stratejileri ihtiyacı daha yüksektir. Bununla birlikte sektörlerin bugün ulaþtıkları ve içinde buldukları farklı konumları nedeniyle bazı sektörler için geliþim, bazı sektörler için büyüme için ise dönüþüm stratejileri ihtiyacı bulunmaktadır. Örneðin bilipim sektörü için geliþim, otomotiv sektörü için büyüme stratejileri, tekstil sektörü için ise dönüþüm stratejileri gerekmektedir.

Tekstil sektöründe yaklaşık 40 yıllık geliþme ve büyüme süreci sonunda dönüþüm stratejileri ihtiyacını ortaya çýkaran üç önemli neden bulunmaktadır.

Bu nedenlerin baþýnda ekonomide yaşanan normalleþme ve iyileþme dönemi gelmektedir. Türk ekonomisi sanayinin geliþme sürecinde olduðu 1970'li yılların ortalarından itibaren yüksek enflasyon, yüksek nominal faizler ve yüksek kur artýþları sarmalý girmiþtir. Türk sanayi ve tekstil sektörü de geliþimini bu ekonomik ortam içinde saðlamýþtır. Sürdürülemez olan bu dönem 2001'de kesilmiþ ve fiyat istikrarý odaklý yeni bir döneme girilmiþtir. Bu yeni dönemin temel özellikleri ise düþük enflasyon, düþük nominal kur ve deðerlenen Türk Lirasý'dir.

Tekstil sektörü, bu yeni makro ekonomik çevreye ve koþullara uyum göstermek için dönüþüm ihtiyacı içinde bulunmaktadır. Dönüþümün hedefi yüksek enflasyon faiz kur sarmalý içinde çalıþmaya alýþan ve sınırlý mukayeseli üstünlüklere sahip olan sektöre rekabette kazandırmaktır. Bunun arada uzun vadeli sektörel dönüþüm stratejilerinin belirlenmesi ve bu stratejileri ile uyumlu mikro politikalar hazýrlanması ve uygulanmasıdır.

Tekstil sektörünün dönüþüm stratejilerine ihtiyaç duymasının ikinci önemli nedeni ise dünya ticaretinde yaşanan serbestleþme ve baðlı geliþmelerdir. Türk tekstil sektörü, hazır giyim sektörü ile birlikte dýþ pazarlar odaklý geliþme ve büyüme göstermiþ, dýþ pazarlara bağımlı geliþmelerdir. Türkiye'de bu iki sektörün dýþında geliþimini dýþ pazarlar odaklý ve dýþ rekabete açık olarak gerçekleþtiren sektör bulunmamaktadır. Bu nedenle dünya ticareti ve pazarlarındaki geliþmeler ile global rekabet koþullarındaki deðiþim en çocuktan doğrudan tekstil ve hazır giyim sektörlerini etkilemektedir.

Nitekim 1 Ocak 2005 tarihinden itibaren dünya ticaretindeki serbestleþme ve kotaların kaldırılması sürecinden doğrudan ve en azından çok tekstil ve hazır giyim sektörleri etkilenmeye baþlamýþtır. Dünya pazarlarında tedarikçi nitelikte konumlanan tekstil sektörü tamamen serbestleþmesi ardından maliyet fiyat rekabeti içinde bulunduðu konumunda çok sayıda rakip ülkenin rekabeti ile karþý karþýya kalmýþtır.

Dünya ticaretindeki serbestleþme ve artan rekabet karþısında tekstil sektörünün konumunu deðiþtirecek ve sektörü fiyat kalite rekabette rekabet alanına taþıyacak dönüþüm stratejileri ihtiyacı bulunmaktadır. Tekstil sektöründe dönüþüm stratejileri ihtiyacını ortaya çýkaran üç önemli neden sektörün hayat eðrisi üzerinde ulaþtıkları noktadır.

Türk tekstil sektörü, hayat eðrisi üzerinde ucuz maliyetlere dayalı rekabet ile büyük kapasiteli üretim sürecinin sonuna gelmiþtir. Hayat eðrisi üzerinde aynı yapıda yapamıyın sürdürmesi mümkün değildir. Hayat eðrisi üzerinde sınırlı seçenekler bulunmakta ve maliyet dayalı, büyük kapasiteli, sınırlı katma deðerli ürünlerde ırsar halinde hayat eðrisi üzerinde sektör küçülecektir. Türk tekstil sektörü için seçenek ise rekabetçi üstünlüklere dayalı, teknoloji odaklı, esnek hızlı, küçük parti üretim yapan ve aktif pazarlamayı da benimseyen yapıya geçiştir.

Hayat eðrisi üzerinde tekstil sektörünün bir yol ayrımına gelmiþ olması ve hedef seçeneðe yönelik geçiþ de sektördeki dönüþümün önemli nedenidir.

## Dönüþüm stratejilerinin tasarlanması ve uygulanması

Türkiye'de fiyat istikrar odaklı makro ekonomik dengelerin sürdürülmesi kaçınılmazdır. Türkiye'de fiyat istikrarının tam olarak bekilde sağlanması (yüzde 3-4 yıllık enflasyon) ile birlikte nominal ve reel faizler de makul seviyelere inecek ve Türk Lirası'nın değeri de istikrar kazanacaktır.

Bu makro ekonomik hedefler ve dengeler dıyında Türkiye'nin sektörlerine ve işletmelerine daha genel olarak da ekonomisine rekabet gücü kazandırmak için yeniden Türk Lirası'nın değer kaybetmesi böylece enflasyon yaratılması ve daha yüksek faizler karpılabılması seçeneği bulunmamaktadır. En azından bu seçenek artık bir alternatif olarak dıpünülmemelidir. Bu makro ekonomik koşullar ve varsayımlar altında ekonominin geneline, sektörlerle ve işletmelere rekabet gücü kazandırılması ise sadece sektörel stratejiler ve işletmelere yönelik mikro politikalar ile sağlanabilecektir. Üretim ve rekabet koşullarının rakip ülkeler ile aynı koşullara getirilmesi de (yüksek kamu yüklerinin ve maliyetlerinin azaltılması) vazgeçilmez diğer bir önköşuldür. Bu çerçevede tekstil sektörü dönüþüm stratejileri tasarlanmalı ve uygulanmalıdır. Dönüþüm stratejileri orta-uzun vadeli bir dönemi kapsamalı 2015 yılında tamamlanmasını hedeflemelidir. Dönüþüm stratejileri birbirleri ile uyumlu olacak bekilde sektörel stratejiler, işletme stratejileri ve kamu stratejileri baplıklarını ile oluþturulmalı ve işletmeler için bu dönüþüm sürecinde izleyecekleri yol haritası da ayrıca belirlenmelidir.

### Dönüþüm stratejileri temel vizyonu ve hedefleri

Dönüþüm stratejileri sektör için öngörülen kabul görmüş ve paylaşılmış bir vizyona ulaşılanın araçları olmalıdır. Bu nedenle uzun vadeli kabul görmüş ve paylaşılmış bir vizyon oluþturulması önem kazanmaktadır. Örneđin Türk hazır giyim sektörü için yapıdan piyasa yapıcı yapıya geçiş orta-uzun vadeli bir vizyondur ve dönüþüm stratejileri de bu vizyona ulaşılmasını hedefler. Türk tekstil sektörünün yeni vizyonunun şekillenmesinde belirleyici olan unsurlar; tekstil sektörünün bugünkü konumu, dünya tekstil sektöründe pazar ve rakiplerin bugünkü konumları ile gelecek öngörüler ve ana müşteri Türk hazır giyim sektörünün gelecek vizyonunu dönüþüm hedefleridir.

Bu çerçevede hızlı-esnek-küçük parti-katma değerli-teknoloji yoğun-fonksiyonel (özellikli) ürünlerin üretimi tekstil sektörünün ana vizyonunun alt unsurları olabilecektir. Maliyet-fiyat rekabet alanından kalite-fiyat rekabeti alanına geçiş hazır giyim sektörünün vizyonu ile uyumlu bir diğer vizyon alt unsuru olarak değerlendirilmelidir.

Türk tekstil sektörü için oluþturulacak vizyon ile birlikte dönüþüm stratejilerinin hazırlanması çerçevesinde sektör için mutlak sayı hedefler konulmalıdır. Dönüþüm stratejileri bu sayısal hedeflere ulaşılmasını araçları olacaktır. Böylece hedefler ve dönüþüm stratejileri etkinliği ve başarıları ölçülebilir olacaktır. Tekstil sektörüne ilişkin mutlak sayısal hedefler öncelikle üretim kapasitesi, üretim, ihracat ve yurtiçi tüketim hedeflerini içermelidir. Tekstil sektörü için miktarsal genişlemeden çok nitelik ve değer olarak (katma değerli-daha kaliteli-daha yüksek fiyatlı ürünler) genişleme tercih edilmelidir.

Dönüþüm stratejileri, sektörel stratejileri, işletme stratejilerini ve kamu stratejilerini ve desteklerini içermelidir.

Sektörel stratejiler için hazır giyim sektörünün tüketim ve pazarlarında yaşanan ana eğilimler, özellikle hızlı moda (fast fashion) tüketimi (mass customization) eğilimleri belirleyici olacaktır. Bu iki önemli eğilim Türk tekstil sektörünün iki ana müşterisi olan Türkiye ve hazır giyim sektörünü de diğer pazar ülkelerin hazır giyim sektörlerini de şekillendirmektedir.

Sektörün büyük ölçekli ve yüksek (atıl) kapasiteli, göreceli olarak genç ve ileri teknoloji üretim yapısını; hızlı-yalın-esnek-küçük parti-katma değerli üretim yapısına dönüþtürmek ve yine göreceli yüksek üretim maliyetlerine sahip üretim maliyetleri için girdi yapısını iyileştirmek ve yenilemek sektörel stratejilerin bapında gelmelidir.

Sektörde ve işletmelerde konsolidasyon, topluþma, ulusal ve uluslararası birleşmeler ve stratejik birleşmeleri gerekli ve kaçınılmaz görülmektedir.

İşletmeler için uluslararasılaşma ile birlikte dikey entegrasyon, hazır giyim ve perakende bütünleşmesi ile genişleme ve büyüme strateji seçeneklerinden olacaktır.

Yaratıcı, yenilikçi, kendi tasarımlarına dayalı, katma değerli ve daha yüksek fiyatlı ürünlerin üretimi ile birlikte aktif pazarlama stratejilerinin bir diğer ayağını oluþturmalıdır. Hedef pazarlarda katma değeri yüksek ürün segmentlerinde aktif pazarlamaya yönelik organizasyonlar kurulmalı ve uygun yeni pazarlama, dağıtım satıp kanalları kullanılmalıdır. Müşterinin kapısının önü en iyi şekilde açılmalıdır. Dönüþüm stratejileri ile birlikte sektörde ve işletmelerde katma değer yaratacak unsurlar farklılaşmakta ve buna bağlı olarak işletmelerin ihtiyaç duydukları insan kaynakları da farklılaşmakta ve nitelikli işgücü ihtiyacı hızla artmaktadır. Sektör ve işletmeler teknik tekstiller önemli bir niş ve ihtisas alanı oluþturmaktadır. Rekabet gücü sağlayacak ve ticarileştirilebilir fonksiyonel ve özelliği ürünlerin üretimi ve bunun için teknoloji ve Ar-Ge ile tasarım çalıþmalarını önem kazanmaktadır.

Görüldüđü gibi iþletmeler için önerilen dönüþüm stratejileri ile birlikte yeni dönemde iþletmelerin rekabet gücünü artýracak unsurlar farklılaþmaktadýr. Küçük kapasiteli esnek katma deđerli ürünlerin üretimi ile ucuz iþgücü yerine yaratýcý ve verimli iþgücü (yalnýz içinde) öne çýkmaktadýr. Teknoloji geliþtirme ve tasarým önem kazanmaktadýr. Aktif pazarlama ile yurtdýþýnda dođrudan pazar geçilmektedir. Bu çerçevede iþletmelerin yatýrým alanlarý ile devlet desteđi ihtiyaçlarý da deđiþmektedir. Kamu stratejileri ve devlet destekleri de sektörün yeni vizyonu ve hedefleri ile iþletmelerin dönüþüm stratejilerine uygun olarak yeniden tasarlanmalý ve uygulanmalýdýr.

### Sonuç ve deđerlendirme

Türk tekstil sektörü son dönemde kamuoyunda ve kamu otoritesinde oluþan genel kanaatlerin aksine varlýđýný sürdürülecektir. Bu birlikte sektörün mevcut yapýsý içinde kalarak rekabetçi olabilmesi de mümkün deđildir. Bu nedenle tekstil sektörü için planlý bir ihtiyacı bulunmaktadýr. Bu dönüþüm sonrasında Türk tekstil sektörü sahip olacađý yeni konumu ile birlikte dünyada az sayýdaki rekabetçi oyuncularından biri olmayý sürdürülecektir.